Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8770674
Centre d'intérêt: 310

Auto-appréciation sur les pratiques administratives et pédagogiques : questionnaire aux directions d'écoles / [Direction générale du développement pédagogique]. -- [Québec] : La Direction, [1986].
ii, 38 p. ; 28 cm.

La couv. porte en outre: Document 5. Code: 8586-118.

Vedette(s)-secondaire(s): Québec (Province) Direction générale du développement pédagogique

---

Descripteur(s): Questionnaire * Administration scolaire * Gestion de l'enseignement * Pratique pédagogique * Directeur d'école * Evaluation de l'administration * Auto-évaluation * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Le questionnaire est un outil pour aider le directeur d'école à faire le point en regard de ses pratiques administratives et pédagogiques. Il cherche avant tout à susciter une réflexion sur les pratiques de gestion à l'école. Le questionnaire comprend trois parties. La première traite des principales activités de gestion d'une école et des connaissances liées à cette fonction. La deuxième partie identifie un certain nombre de techniques de gestion que le directeur d'école doit utiliser dans le cadre de son activité de gestion. La troisième partie est un guide pour synthétiser facilement les constatations et pour élaborer un plan d'action approprié. La démarche proposée pour répondre au questionnaire comprend trois étapes. Les deux premières étapes consistent à répondre aux énoncés des deux parties et à dégager, suite à leur analyse, des aspects de l'activité de gestion à améliorer. La troisième étape consiste à faire une synthèse et à élaborer un plan d'action personnel de perfectionnement.

Type de document: d

Document 5

auto-appréciation

SUR LES PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET PÉDAGOGIQUES

QUESTIONNAIRE AUX DIRECTIONS D'ÉCOLES

Québec

EDUQ 8770530

CADRE
1940, H.-BOURASSA EST
MONTRÉAL H2B 1S2

auto-appréciation

SUR LES PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET PÉDAGOGIQUES

QUESTIONNAIRE AUX DIRECTIONS D'ÉCOLES

Québec

EDUO 8770530

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Objectif du questionnaire	1
Contenu du questionnaire	1
Démarche proposée pour répondre au questionnaire	2
PARTIE I	
Énoncés traitant de la réalisation des activités de gestion d'une école	
- La gestion des services éducatifs de l'école	6
- La gestion des ressources humaines de l'école	9
- La gestion des ressources matérielles et financières de l'école	12
- La participation des divers agents à la vie de l'école	14
- Les relations de l'école avec la famille et la communauté	16
- Les relations avec les élèves	18
- Le développement personnel dans la fonction	20
PARTIE II	
Énoncés traitant de l'utilisation des techniques de gestion	
- Le processus de gestion	23
- La prise de décision	25
- La gestion des conflits	27
- La supervision de l'enseignement	29
- L'évaluation du rendement	31
- La conduite des réunions	33

Pages

PARTIE III
Guide pour la synthèse des constatations et l'élaboration d'un plan d'action personnel 36

OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est un outil pour aider la directrice ou le directeur d'école à faire le point en regard de ses pratiques administratives et pédagogiques. Il constitue une occasion d'identifier certaines pistes de réflexion et de dégager des actions appropriées notamment en ce qui concerne le perfectionnement. Ce questionnaire, qui ne se veut ni exhaustif ni élaboré selon un instrument de mesure scientifique, cherche avant tout à susciter une réflexion sur les pratiques de gestion à l'école. L'instrument n'est pas destiné à un supérieur hiérarchique qui chercherait à évaluer les qualités professionnelles d'un directeur ou d'une directrice d'école. Il s'agit d'un instrument qu'un directeur ou une directrice utilisera à des fins personnelles. Il n'est pas obligatoire de le remplir et les résultats demeurent la seule propriété de celui ou de celle qui l'utilise. Il peut être utilisé plus d'une fois, si l'on veut constater des changements souhaités.

CONTENU DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été élaboré en fonction du contexte dans lequel évoluent quotidiennement les directrices et les directeurs des écoles primaires et secondaires. Toutefois, les énoncés ne peuvent refléter toutes les situations auxquelles sont confrontés les directrices et directeurs d'école dans leurs fonctions de gestion. De même, certains énoncés seront parfois plus appropriés à la situation d'un directeur ou d'une directrice d'école primaire, alors que d'autres s'appliqueront davantage aux actions dans une école secondaire.

Le questionnaire proprement dit comprend trois parties. La première traite des principales activités de gestion d'une école et des connaissances liées à cette fonction. Tour à tour, il est ainsi question de la gestion des services éducatifs, de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, de la participation à la gestion d'une école, des relations de l'école avec le milieu desservi, des relations avec les élèves et enfin, du développement personnel dans la fonction.

La deuxième partie identifie un certain nombre de techniques de gestion que le directeur ou la directrice d'école doit utiliser dans le cadre de son activité de gestion. Ces techniques à maîtriser concernent le processus de gestion, la prise de décision, la gestion des conflits, la supervision de l'enseignement, l'évaluation du rendement et l'animation des réunions.

La troisième partie est un guide pour synthétiser facilement les constatations et pour élaborer un plan d'action approprié.

DÉMARCHE PROPOSÉE POUR RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

La démarche proposée pour répondre au questionnaire comprend trois étapes. Les deux premières étapes consistent à répondre aux énoncés de chacune des deux parties et à dégager, suite à leur analyse, des aspects de l'activité de gestion à améliorer. La directrice ou le directeur d'école peut évidemment, s'il le désire, répondre aux énoncés d'une seule section ou même d'une seule dimension dans une section donnée. En se servant des constatations faites à chacune des deux premières étapes, la troisième et dernière étape consiste à faire une synthèse et notamment à élaborer un plan d'action personnel qui peut se traduire par des activités de perfectionnement variant de la lecture d'un texte à la participation à une session structurée de formation.

Étapes 1 et 2: répondre aux énoncés de chacune des deux premières sections et dégager des aspects de l'activité de gestion à améliorer.

Les deux premières parties comprennent un certain nombre d'aspects ou dimensions de l'activité de gestion des directeurs ou directrices d'école. Chaque dimension est d'abord brièvement décrite pour en situer la portée.

Suite à cette description, une série d'énoncés est présentée; ces énoncés permettent d'apprécier différentes facettes de la dimension décrite. On répond à chacun des énoncés des treize dimensions en se reportant à l'échelle suivante:

- J'en tiens compte/je le fais;
- Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse;
- Ça ne m'apparaît pas pertinent.

Cette simplicité dans la façon de répondre aux énoncés vise à faciliter l'analyse des réponses sans devoir recourir à des procédés complexes. Les séries d'énoncés contenues dans les dimensions sont formulées de façon positive, peut-être même idéaliste si on les considère dans leur ensemble. Aussi, il est tout à fait normal que l'on ne puisse pas répondre "J'en tiens compte/je le fais" à chacun des énoncés.

Pour procéder à l'analyse des réponses fournies, on suggère, après avoir répondu aux énoncés d'une dimension, de s'attacher aux réponses "Il faudrait que j'en tienne compte/que le je fasse". Cela devrait permettre de dégager les aspects de l'activité de gestion à améliorer.

La réponse "Ça ne m'apparaît pas pertinent" peut être utilisée pour deux situations: d'une part, lorsque l'énoncé est peu approprié à la clientèle ou à la situation vécue, car certains énoncés sont mieux adaptés à une école secondaire, et d'autre part, lorsque l'énoncé ne semble pas être pertinent aux priorités de gestion de la personne qui répond. Dans ce dernier cas, la réponse pourrait susciter une réflexion sur les valeurs ou les orientations soutenues par le contenu de ces énoncés. Suite à cette réflexion, il est alors possible que le jugement soit modifié et donne lieu à la formulation d'une action à entreprendre.

La section "Constatations au sujet de la dimension" sert à consigner soit des activités à améliorer qui découlent directement d'un énoncé, soit des observations plus personnelles touchant des connaissances, des habiletés ou des attitudes à développer qui sont sous-jacentes aux différents énoncés d'une dimension.

Étape 3: faire une synthèse des constatations et notamment élaborer un plan d'action personnel de perfectionnement.

Après avoir dégagé des constatations pour chacune des premières parties, il est suggéré de les synthétiser afin de déterminer les aspects de l'activité de gestion qui semblent les plus importants à améliorer. À cette fin, un tableau est proposé pour l'établissement des priorités. Une fois les priorités établies, il convient d'élaborer un plan d'action et d'identifier les différents moyens d'action personnels qui peuvent être utilisés. Ces moyens peuvent être très variés: la consultation d'ouvrages, de guides ou de documents appropriés peut fournir les informations utiles, la participation à un colloque ou à une ou des sessions de perfectionnement peut également être prévue, des rencontres avec d'autres directeurs ou directrices d'école ou avec une personne-ressource spécialisée.

PARTIE 1

ÉNONCÉS TRAITANT DE LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS DE GESTION D'UNE ÉCOLE

DIMENSIONS VISÉES

1 - La gestion des services éducatifs de l'école
2 - La gestion des ressources humaines de l'école
3 - La gestion des ressources matérielles et financières de l'école
4 - La participation des divers agents à la vie de l'école
5 - Les relations de l'école avec la famille et la communauté
6 - Les relations avec les élèves
7 - Le développement personnel dans la fonction

PREMIÈRE DIMENSION

La gestion des services éducatifs de l'école.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Le directeur ou la directrice d'école est un ou une gestionnaire dont la première responsabilité consiste à assurer une gestion efficace des services éducatifs destinés aux élèves. A cette fin, il ou elle doit voir à ce que l'école se donne une orientation propre et dispense des activités éducatives qui répondent aux besoins des élèves et correspondent aux orientations générales établies. Au sujet des services éducatifs, la direction d'école remplit notamment une fonction d'animation pédagogique en soutenant les membres de l'équipe-école dans le choix des approches pédagogiques, du matériel didactique et des méthodes d'évaluation, en vue de l'atteinte par les élèves des objectifs de formation privilégiés par l'école et de ceux des programmes d'études.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
1.1	J'organise des échanges avec les enseignantes et les enseignants sur les nouveaux programmes d'études et guides pédagogiques, de même que sur les modifications que ces programmes et guides entraînent dans l'enseignement des matières scolaires.	☐	☐	☐
1.2	Je veille à ce que l'école offre certaines activités culturelles, artistiques, communautaires ou autres pour compléter la formation des élèves.	☐	☐	☐
1.3	J'informe les enseignants sur diverses innovations pédagogiques et sur la nouvelle technologie dont la micro-informatique et je cherche à en favoriser l'usage dans l'école.	☐	☐	☐
1.4	Face à différents phénomènes qui peuvent entraver la vie des élèves de l'école (vandalisme, racisme, drogue, alcoolisme...), j'essaie d'amener les agents d'éducation de l'école à développer des interventions pour contrer ces phénomènes.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)	*J'en tiens compte/je le fais*	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
1.5 Je m'attache à évaluer, au moins une fois par année, la qualité des services éducatifs dispensés à l'école par des échanges avec les enseignants, les parents, les élèves ou divers autres moyens.	☐	☐	☐
1.6 Je m'assure que les élèves de mon école peuvent recevoir les services personnels (psychologie, orientation, santé, orthophonie, pastorale, etc.) qui correspondent à leurs besoins.	☐	☐	☐
1.7 J'organise des échanges entre les enseignants et les enseignantes afin que les différents programmes d'études tiennent compte des caractéristiques des élèves de l'école.	☐	☐	☐
1.8 Je planifie, pour les enseignantes et les enseignants, des sessions de travail pour choisir les approches pédagogiques et le matériel didactique appropriés à des programmes d'études.	☐	☐	☐
1.9 Je demande aux membres de l'équipe-école de se concerter et de développer des modes d'évaluation qui soient justes pour les élèves; de plus, je veille à ce que les parents et les élèves soient informés de ces modes.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
1.10 Je spécifie, en collaboration avec les enseignants, les enseignantes et les élèves, les droits et les responsabilités des élèves de même que les mécanismes permettant leur participation à la vie de l'école.	☐	☐	☐
1.11 Je m'assure que les membres de l'équipe-école connaissent bien les orientations éducatives relatives à l'intégration scolaire des élèves en difficulté; je favorise une action concertée en vue de développer et d'améliorer les stratégies d'intégration de ces élèves à l'école.	☐	☐	☐
1.12 Je prévois des mesures pour contrer l'absentéisme et soutenir les élèves qui veulent abandonner l'école.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

DEUXIÈME DIMENSION

La gestion des ressources humaines de l'école.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Les responsabilités de la directrice ou du directeur d'école à l'égard du personnel sont nombreuses: élaboration du plan d'effectifs selon les besoins de l'école, répartition des charges et des responsabilités entre les membres de l'équipe-école, animation et coordination du travail, supervision et évaluation de chacun et chacune... Tous ces aspects de la gestion des ressources humaines peuvent avoir des répercussions importantes sur le climat général de l'école.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
2.1	L'interprétation que je fais des dispositions des ententes de travail du personnel de l'école me permet de préserver dans l'école un climat favorable au développement et au maintien de services éducatifs de qualité.	☐	☐	☐
2.2	Pour l'évaluation du personnel de l'école, j'utilise une formule systématique (critères, instruments et méthodes) qui tient compte des orientations de la commission scolaire à cet égard et que je fais bien connaître au personnel de l'école.	☐	☐	☐
2.3	Régulièrement, je rencontre ou je vois à ce que les membres de l'équipe-école soient consultés et qu'ils m'informent sur la nature des difficultés vécues dans l'exercice de leur travail respectif.	☐	☐	☐
2.4	Au début de l'année scolaire, j'établis ou je fais établir avec chaque membre de l'équipe-école des objectifs professionnels qui le concernent.	☐	☐	☐
2.5	Dans la distribution des tâches et des responsabilités, je tiens compte des préférences et des capacités du personnel tout en cherchant à être le plus équitable possible.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
2.6	Au besoin, je formule des critiques à l'endroit d'un membre de l'équipe-école en vue de l'aider dans sa fonction et je ne cherche pas à esquiver ces situations.	☐	☐	☐
2.7	Je cherche, de différentes façons, à augmenter la coopération entre les membres de l'équipe-école.	☐	☐	☐
2.8	Dans mes activités de supervision des membres de l'équipe-école, je vise notamment à stimuler leur participation à la vie de l'école.	☐	☐	☐
2.9	Je demande aux membres de l'équipe-école de préciser individuellement ou collectivement leurs besoins relatifs au perfectionnement.	☐	☐	☐
2.10	Je cherche à connaître différentes formules de perfectionnement qui peuvent répondre aux besoins des membres de l'équipe-école et j'essaie de leur en faciliter l'utilisation.	☐	☐	☐
2.11	Les membres de l'équipe-école qui désirent me rencontrer pour discuter de leur travail, ou de tout autre aspect de la vie de l'école, peuvent le faire aisément.	☐	☐	☐
2.12	Avant d'élaborer le plan d'effectifs de l'école (enseignantes et enseignants, spécialistes, etc.), je me donne les moyens de bien connaître les besoins des élèves en services éducatifs (enseignement, services personnels et complémentaires, services particuliers).	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
2.13 Je répartis les responsabilités dans l'école de façon à ce que je puisse m'absenter sans pour cela entraver le fonctionnement de l'école.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

TROISIÈME DIMENSION

La gestion des ressources matérielles et financières à l'école.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

La direction d'une école comporte, en plus de la gestion des services éducatifs et des ressources humaines, d'autres actions administratives: mise en place de différents services auxiliaires, gestion financière et matérielle, organisation de certains mécanismes administratifs... Ces nombreuses et différentes tâches peuvent occuper une portion importante du temps de travail d'un directeur ou d'une directrice d'école.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
3.1	J'ai établi clairement la délégation des responsabilités dans l'école et les tâches appropriées à chacun et chacune.	☐	☐	☐
3.2	J'ai institué des mesures pour faciliter l'entretien des bâtiments de l'école et des terrains entourant les bâtiments.	☐	☐	☐
3.3	J'ai développé des mécanismes administratifs qui facilitent le fonctionnement de l'école sous divers aspects: contrôle des absences, admission des élèves, circulation du matériel, etc.	☐	☐	☐
3.4	J'élabore des stratégies en vue de trouver des sommes d'argent supplémentaires pour la réalisation de projets spéciaux.	☐	☐	☐
3.5	Je m'assure que les règles pour la santé et la sécurité des individus dans les bâtiments et sur les terrains de l'école soient connues et appliquées par les membres de l'équipe-école.	☐	☐	☐
3.6	Avant d'élaborer les prévisions budgétaires de l'école, je me donne les moyens de bien connaître les besoins des élèves en services éducatifs, ainsi que les besoins de l'équipe-école pour la mise en place de ces services.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)	*J'en tiens compte/je le fais*	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
3.7 En tout temps, je peux connaître l'état et la quantité des équipements (meubles, appareils...) et des fournitures (papeterie, menus articles...) disponibles pour le fonctionnement de l'école.	☐	☐	☐
3.8 Je fais en sorte que les conditions d'utilisation des locaux et des équipements en facilitent l'usage par les élèves et le personnel de l'école.	☐	☐	☐
3.9 J'ai établi un système de contrôle des dépenses qui me permet en tout temps de connaître l'état du budget.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

QUATRIÈME DIMENSION

La participation des divers agents à la vie de l'école.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Le dynamisme d'une école et la valeur de son activité éducative reposent, dans une certaine mesure, sur la qualité de la participation des différents agents d'éducation à l'école: enseignants et enseignantes, professionnels et professionnelles, parents, personnel de soutien, élèves. Cette participation implique que tous ces agents se concertent et contribuent, selon leurs moyens, à la définition et à la réalisation des orientations privilégiées par l'école. Le directeur ou la directrice d'école a un rôle essentiel à jouer pour stimuler et maintenir cette participation.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
4.1	Je mène auprès des comités appropriés, représentant le personnel enseignant et professionnel, des consultations sur les moyens de favoriser la participation à la vie de l'école.	☐	☐	☐
4.2	J'encourage les membres de l'équipe-école à formuler des commentaires, des critiques ou des recommandations au sujet du fonctionnement de l'école.	☐	☐	☐
4.3	Des efforts sont consacrés pour favoriser la participation des parents à la vie de l'école: rencontres avec les enseignants et les enseignantes, participation aux assemblées générales de parents, à des activités éducatives de l'école, etc.	☐	☐	☐
4.4	Je mène, auprès du comité approprié représentant les parents, des consultations sur les moyens de favoriser leur participation à la vie de l'école.	☐	☐	☐
4.5	Je prévois des mécanismes efficaces d'information pour le personnel de l'école, pour les parents et pour les élèves.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
4.6	Je fais prendre conscience au personnel de secrétariat et à celui de la conciergerie du rôle éducatif qu'ils ont à jouer dans l'école.	☐	☐	☐
4.7	Je mène, auprès du comité approprié représentant les élèves, des consultations sur les moyens de favoriser la participation à la vie de l'école.	☐	☐	☐
4.8	Lorsque des critiques, des recommandations ou des commentaires me sont faits, j'en assure le suivi ou j'informe officiellement les responsables des démarches en cours.	☐	☐	☐
4.9	Dans le cadre du projet éducatif de l'école, je vois à ce que des représentants de tous les agents d'éducation de l'école y participent.	☐	☐	☐
4.10	J'organise au moins deux fois par année, des réunions qui permettent aux divers agents d'éducation de se rencontrer et d'échanger librement sur la vie de l'école.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

CINQUIÈME DIMENSION

Les relations de l'école avec les familles et la communauté.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

L'école n'est pas une institution sociale isolée. Elle est située dans un milieu particulier et dessert une communauté qui comporte ses caractéristiques propres. Un des nombreux rôles du directeur ou de la directrice d'école consiste à développer et alimenter les relations entre cette communauté et l'école: utilisation des ressources du milieu, information auprès du milieu, écoute des parents, etc. Autant de liens à tisser avec le milieu desservi qui assureront des relations durables entre l'école, les familles et la communauté.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
5.1	Je me préoccupe de bien informer le milieu environnant des activités et des réalisations de l'école (rentrée scolaire, activités scolaires et parascolaires...); des activités spéciales sont prévues à différents moments pour susciter l'intérêt de la communauté à l'égard de l'école.	☐	☐	☐
5.2	Je veille à ce que les parents puissent venir en tout temps à l'école et s'y sentir bien accueillis.	☐	☐	☐
5.3	J'encourage les enseignants et les enseignantes à faire participer les parents à certaines de leurs activités éducatives.	☐	☐	☐
5.4	Je mets le plus possible les locaux de l'école à la disposition des différents groupements et des associations qui existent dans la communauté.	☐	☐	☐
5.5	Je prévois des moyens pour connaître les besoins de la communauté face à l'école.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION(suite)

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
5.6	Je connais les ressources de l'environnement (événements, personnes-ressources, équipements, organismes...); je les utilise le plus possible et je les fais connaître aux membres de l'équipe-école afin qu'ils les utilisent dans la réalisation des activités éducatives.	☐	☐	☐
5.7	J'encourage les parents à communiquer avec les personnes qui travaillent auprès de leur enfant.	☐	☐	☐
5.8	J'entretiens des liens positifs avec les organismes communautaires et les autres institutions d'enseignement qui desservent le milieu.	☐	☐	☐
5.9	Je m'attache à identifier pour l'école des objectifs éducatifs qui tiennent compte des besoins du milieu; je veille à ce que des efforts suffisants soient consacrés à l'atteinte de ces objectifs.	☐	☐	☐
5.10	Je favorise la participation de l'école à diverses activités de la communauté ou d'organismes régionaux.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

SIXIÈME DIMENSION

Les relations avec les élèves.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Afin d'être en mesure de dispenser des services éducatifs de qualité aux élèves qui y sont inscrits, l'école doit offrir des conditions de vie favorables à l'apprentissage et au développement harmonieux des élèves. La direction d'école doit ainsi être attentive au vécu des élèves de son école. Ceci implique que cette direction doit être en mesure de répondre aux besoins particuliers que peuvent éprouver les élèves à différents moments de leur cheminement scolaire, aussi bien que d'aider la collectivité étudiante à former une entité dynamique et positive dans l'école.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
6.1	Je reçois tous les élèves qui désirent me rencontrer.	☐	☐	☐
6.2	Je cherche à connaître les opinions et les suggestions des élèves en vue d'améliorer le climat de l'école et ses conditions de vie.	☐	☐	☐
6.3	Je vois à maintenir ou à développer des relations harmonieuses entre le personnel de l'école et les élèves.	☐	☐	☐
6.4	Tout en respectant l'autonomie de fonctionnement de l'association des élèves de l'école et des conseils d'élèves, je collabore, si nécessaire, avec ceux-ci pour en maintenir le dynamisme.	☐	☐	☐
6.5	Je me donne les moyens de connaître les opinions et les suggestions des élèves en vue d'améliorer les services d'enseignement et les autres services éducatifs dispensés à l'école.	☐	☐	☐
6.6	Je porte une attention particulière à la surveillance qui s'exerce auprès des élèves dans le contexte éducatif.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION(suite)	*J'en tiens compte/je le fais*	*Il faudrait que j'en tienne compte/ que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
6.7 Je m'assure que la collectivité étudiante de l'école ait la possibilité et les moyens d'information appropriés afin de pouvoir communiquer son point de vue.	☐	☐	☐
6.8 J'organise des mécanismes d'encadrement des élèves à l'école qui favorisent un contact et un soutien assez personnalisés entre les élèves et l'enseignant ou l'enseignante.	☐	☐	☐
6.9 Je m'informe auprès des élèves pour connaître leur niveau de satisfaction quant aux modalités de soutien et d'encadrement.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

SEPTIÈME DIMENSION

Le développement personnel dans la fonction.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

L'éducation est en constante évolution. Les changements culturels et sociaux ont des incidences sur les philosophies éducatives et les approches pédagogiques en usage dans les écoles. En même temps, de nombreuses recherches amènent des modifications dans les théories d'apprentissage. Différentes politiques et plusieurs autres documents ministériels sont publiés régulièrement. Les directrices et directeurs diposent de différents moyens pour mettre à jour leurs connaissances et se mettre au courant des nouvelles tendances dans leur travail de gestion. Les lectures, la participation à des colloques, à des conférences, à des cours ou à d'autres activités de perfectionnement, la collaboration à divers groupes de travail sont autant d'occasions susceptibles d'alimenter ce recyclage.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
7.1	J'aime toujours en savoir plus sur les différentes techniques de gestion d'une école; je connais les principales sources d'information sur ce sujet.	☐	☐	☐
7.2	Je suis régulièrement en contact avec d'autres directeurs ou directrices d'école afin d'être bien informé sur tout ce qui a trait à mon travail.	☐	☐	☐
7.3	Il est important pour moi de connaître le courant de pensée actuel en ce qui a trait à l'éducation des enfants; je connais les dernières publications en la matière.	☐	☐	☐
7.4	Je reçois régulièrement des informations sur les lois, règlements, politiques et directives en matière de direction d'école et j'améliore mes connaissances à ce sujet.	☐	☐	☐
7.5	Il m'arrive de demander à mes supérieurs ou à des membres de l'équipe-école ce qu'ils pensent réellement de moi et de mon fonctionnement à l'école.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
7.6 J'essaie d'intégrer les résultats des recherches présentes à mon mode de gestion de l'école.	☐	☐	☐
7.7 Je me préoccupe de maintenir ou d'améliorer mes compétences professionnelles en suivant des cours universitaires et autres sessions de perfectionnement, ou encore en participant à des colloques et des conférences.	☐	☐	☐
7.8 J'essaie d'améliorer mes habiletés en ce qui a trait à l'animation des petits et des grands groupes lors des rencontres.	☐	☐	☐
7.9 Je tiens à jour mon information relativement aux nouveaux programmes d'études et guides pédagogiques et au nouveau matériel didactique qui s'y rattache.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

PARTIE II

ÉNONCÉS TRAITANT DE L'UTILISATION DES TECHNIQUES DE GESTION

DIMENSIONS VISÉES

8 - Le processus de gestion
9 - La prise de décision
10 - La gestion des conflits
11 - La supervision de l'enseignement
12 - L'évaluation du rendement
13 - La conduite de réunions

PARTIE II

ÉNONCÉS TRAITANT DE L'UTILISATION DES TECHNIQUES DE GESTION

DIMENSIONS VISÉES

8 - Le processus de gestion
9 - La prise de décision
10 - La gestion des conflits
11 - La supervision de l'enseignement
12 - L'évaluation du rendement
13 - La conduite de réunions

HUITIÈME DIMENSION

Le processus de gestion.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

A toutes fins utiles, la gestion est un processus qui comprend différentes étapes que l'on pourrait sommairement énumérer de la façon suivante: l'analyse des besoins, la détermination des objectifs, le plan d'action, la réalisation, la coordination ou le contrôle, et l'évaluation. Le directeur ou la directrice d'école, de par sa fonction, se retrouve dans une situation qui l'amènera de plus en plus à travailler avec des équipes comme l'équipe-école, le conseil d'administration... Aussi est-il important qu'il ou qu'elle améliore le plus possible ses techniques de gestion.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
8.1	Je privilégie la participation de représentants de tous les agents de l'école dans le cadre de la planification des activités de l'école.	☐	☐	☐
8.2	J'établis les objectifs éducatifs et de gestion de l'école à l'aide des techniques d'identification des besoins de la clientèle scolaire et des orientations générales établies par la commission scolaire et le Ministère.	☐	☐	☐
8.3	Je définis clairement, en collaboration avec les personnes intéressées, les attentes propres à chaque activité et à chaque agent d'éducation.	☐	☐	☐
8.4	J'établis, en collaboration avec les agents de l'école, les critères qui serviront à évaluer le niveau de réalisation des objectifs.	☐	☐	☐
8.5	Comme support à l'action des personnes intéressées, j'exerce des contrôles périodiques à l'aide des critères connus de tous.	☐	☐	☐
8.6	Dans la réalisation de projets nouveaux importants, j'établis un calendrier pour le cheminement des principales étapes de réalisation du plan d'action.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
8.7 Suite à l'application d'un plan d'action, j'évalue l'atteinte des objectifs et la satisfaction des personnes que cela concerne.	☐	☐	☐
8.8 Je détermine avec le personnel de l'école les mécanismes de concertation, de rétroaction et d'évaluation requis pour les diverses activités.	☐	☐	☐
8.9 Aux étapes fixées, je pose un diagnostic précis sur la marche d'ensemble de l'école.	☐	☐	☐
8.10 Je planifie pour chaque mois et chaque semaine mon travail à la direction de l'école.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

NEUVIÈME DIMENSION

La prise de décision.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Décider, c'est convertir l'information en action. C'est pour cette raison que la prise de décision occupe une place prépondérante en gestion. De façon générale, l'efficacité de la prise de décision demeure étroitement reliée, d'une part à la nature de l'information utilisée, d'autre part à la cohérence de la mise en application de la décision elle-même. Il importe aussi que la directrice ou le directeur d'école, quotidiennement confronté à des situations décisionnelles concernant des champs d'activités variés (personnel, programme, relation-milieu, etc.), puisse réagir de façon appropriée.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
9.1	Je prends soin de recueillir le plus d'informations pertinentes avant de prendre une décision.	☐	☐	☐
9.2	Lors de décisions délicates, je m'efforce d'identifier très clairement l'objectif final visé et les objectifs secondaires à atteindre.	☐	☐	☐
9.3	Je fais un inventaire des divers moyens possibles et je relève les avantages et les inconvénients de chaque moyen à l'égard de chaque objectif secondaire.	☐	☐	☐
9.4	Dans le cadre du processus décisionnel, je détermine une option d'abord sur une base provisoire et j'en évalue les conséquences.	☐	☐	☐
9.5	Lorsque je prends la décision finale, j'en établis les justifications et les conséquences.	☐	☐	☐
9.6	Au moment de passer à l'action, je m'assure de préciser clairement ce qui doit être fait, par qui, quand et comment.	☐	☐	☐
9.7	Lorsque je prends des décisions, je prévois des activités de suivi et j'applique des mécanismes de contrôle appropriés.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
9.8	J'évite de prendre rapidement une décision finale dans le cas d'une situation critique.	☐	☐	☐
9.9	J'essaie de faire en sorte que mes sympathies ou mes antipathies influencent le moins possible mes décisions.	☐	☐	☐
9.10	Avant de prendre une décision qui concerne une ou plusieurs personnes, je cherche à connaître leur opinion.	☐	☐	☐
9.11	Je peux facilement revenir sur une décision lorsqu'elle s'avère plus ou moins correcte.	☐	☐	☐
9.12	Pour les décisions prises en groupe, je privilégie, si possible, l'accord général des participants plutôt que la décision de la majorité par le vote.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

DIXIÈME DIMENSION

La gestion des conflits.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

Dans le cadre de ses fonctions de gestion des services éducatifs et des ressources humaines, le directeur ou la directrice d'école peut être aux prises avec différentes situations de conflit. Toutefois, ces conflits peuvent offrir des occasions qui favorisent une action positive. La directrice ou le directeur d'école a intérêt à soigner la qualité de ses interventions dans ces situations.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
10.1	Je cherche toujours à bien comprendre le fond du problème, sa cause, et non seulement ses manifestations extérieures et ses conséquences.	☐	☐	☐
10.2	Quand j'interviens dans une situation conflictuelle, je commence par vérifier si la compréhension du sujet litigieux est la même pour tous avant d'aller plus loin.	☐	☐	☐
10.3	Je m'efforce de ne pas interpréter les propos avancés à la lumière de mes préjugés ou de mes opinions personnelles.	☐	☐	☐
10.4	Je m'efforce, en arbitrant les conflits, de jouer un rôle de conciliateur ou de négociateur au lieu de m'ériger en juge.	☐	☐	☐
10.5	J'essaie de trouver avec les parties une solution négociée ou acceptable; au besoin, j'utilise la formule du "contrat moral" entre les parties.	☐	☐	☐
10.6	Suite à un conflit, lorsqu'une solution négociée a été nécessaire, je vois à évaluer les conséquences de cette solution; au besoin, j'amène les parties à accepter des ajustements.	☐	☐	☐
10.7	Si les efforts de conciliation ou de négociation n'aboutissent à rien, je n'hésite pas à décider, si la situation l'exige.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION(suite)	*J'en tiens compte/je le fais*	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
10.8 Devant un conflit à régler, je cherche à le solutionner moi-même plutôt que d'en laisser la responsabilité à une autre personne.	☐	☐	☐
10.9 Face à des conflits entre sous-groupes, ou face à l'isolement de certains sous-groupes, je prends les moyens pour favoriser des discussions et rendre ainsi l'équipe-école plus de cohérente.	☐	☐	☐
10.10 J'évite de croire que le temps règlera la situation et je ne tarde pas à intervenir.	☐	☐	☐
10.11 Lorsque je suis directement impliqué dans un conflit, je n'hésite pas à demander l'intervention d'une tierce personne selon le besoin.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

ONZIÈME DIMENSION

La supervision de l'enseignement.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

De façon générale, la supervision de l'enseignement est associée aux notions de soutien et de contrôle de l'acte pédagogique. Il faut toutefois noter qu'elle ne vise pas à remplacer le processus d'évaluation habituel. Essentiellement, cette supervision de l'enseignement se présente comme une intervention stratégique d'aide et de support à l'enseignante ou à l'enseignant en vue d'améliorer la qualité de son activité professionnelle.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
11.1	J'explique aux enseignantes et aux enseignants de l'école, que le but premier de la supervision de l'enseignement est de fournir un meilleur service aux élèves; je veille à ce que, par la suite, mes actions de supervision confirment ce but poursuivi.	☐	☐	☐
11.2	Au début de l'année, je précise avec les membres de l'équipe-école les sujets qui seront abordés lors des rencontres individuelles de supervision.	☐	☐	☐
11.3	Durant les rencontres de supervision, je mets aussi l'accent sur les moyens possibles d'améliorer ce qui est déjà bon dans la tâche globale de la personne que cela concerne.	☐	☐	☐
11.4	Je porte attention aux difficultés rencontrées par les membres de l'équipe-école et j'essaie de les résoudre avec eux.	☐	☐	☐
11.5	Si un suivi s'impose dans l'effort d'amélioration de la qualité du travail, je dresse avec la personne intéressée le cheminement à suivre et je propose des rencontres plus fréquentes.	☐	☐	☐
11.6	Je garde les notes des principaux sujets abordés durant les rencontres de supervision.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
11.7 Pour éviter de préparer une rencontre de supervision à la dernière minute, je prends soin de noter mes observations au cours des semaines et des moins précédents.	☐	☐	☐
11.8 Au cours d'une entrevue de supervision, j'ai soin de ne pas monopoliser la conversation.	☐	☐	☐
11.9 À la fin de l'année, je fais le point avec les membres de l'équipe-école sur les sujets qui faisaient l'objet des rencontres de supervision.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

DOUZIÈME DIMENSION

L'évaluation du rendement.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

L'évaluation du rendement est un processus dynamique qui consiste à évaluer la contribution spécifique de chaque membre de l'équipe-école à l'atteinte des objectifs de l'école et à la réalisation de sa tâche. Elle doit être une démarche positive, à la fois éclairante, objective et inciter au dépassement. Elle doit s'inscrire à l'intérieur d'un processus de canalisation des forces internes d'une personne en vue de la réalisation d'objectifs qu'elle désire atteindre.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
12.1	Je présente l'évaluation du rendement aux membres de l'équipe-école comme une action positive qui permet à chacun de s'améliorer.	☐	☐	☐
12.2	Je fixe, en concertation avec les agents d'éducation, les domaines qui seront abordés et les critères qui seront utilisés pour l'évaluation.	☐	☐	☐
12.3	À l'entrevue d'évaluation, je m'efforce de ne pas laisser mes impressions positives ou négatives empiéter sur les critères objectifs de rendement.	☐	☐	☐
12.4	Je demande à chacun de faire d'abord sa propre évaluation sur les attentes fixées afin de la confronter avec la mienne.	☐	☐	☐
12.5	Je m'efforce d'assurer la sécurité émotive des membres de l'équipe-école et je me fais un devoir de dire clairement, mais avec doigté, les observations négatives que je dois exprimer, s'il y a lieu.	☐	☐	☐
12.6	Comme il est plus facile de voir les défauts que les qualités, je fais un effort pour souligner ces dernières; je porte attention et je signale les performances réelles.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
12.7	S'il m'arrive de ne pas trop savoir quoi dire à quelqu'un, je m'interroge sur mes critères d'observation et d'analyse.	☐	☐	☐
12.8	Je sais convertir les descriptions de tâches en faits observables et en données quantitatives pour définir les critères d'évaluation.	☐	☐	☐
12.9	Dans l'appréciation des résultats attendus ou des objectifs fixés, je tiens compte des moyens mis à la disposition du personnel et des conditions de réalisation.	☐	☐	☐
12.10	Annuellement, je révise, avec le personnel de l'école, les modalités d'évaluation du rendement.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

TREIZIÈME DIMENSION

La conduite des réunions.

DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DIMENSION

La conduite des réunions, contrairement à la croyance populaire, est une tâche complexe. En effet, la réalisation efficace d'une telle tâche repose non seulement sur la capacité de celui ou celle qui anime la réunion de bien planifier le contenu de cette réunion (objectif, activité, démarche, durée, lieu...), mais aussi sur la connaissance de cette personne sur les techniques d'animation, de même que sur son habileté à les mettre en pratique.

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION

		J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
13.1	Pour favoriser une meilleure participation, je fais parvenir à l'avance, à ceux qui sont convoqués à une réunion, l'ordre du jour ainsi qu'une documentation suffisante.	☐	☐	☐
13.2	Au début de la réunion, je m'assure toujours que chacun comprenne clairement les divers points à l'ordre du jour et j'exige que les réunions commencent et se terminent à l'heure prévue.	☐	☐	☐
13.3	Je veille à bien répartir le temps dévolu à chacun des sujets à l'ordre du jour, afin de ne pas escamoter les derniers.	☐	☐	☐
13.4	À l'occasion, je mets à l'ordre du jour un temps pour permettre l'évaluation du déroulement des réunions.	☐	☐	☐
13.5	Dans ma façon d'animer, j'essaie d'amener chacun à participer activement à la réunion; j'évite que seulement quelques participants accaparent tout le temps de parole, sans obliger pour autant tout le monde à s'exprimer.	☐	☐	☐

ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)

	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ça ne m'apparaît pas pertinent
13.6 En réunion, avant de prendre une décision ou de conclure sur un sujet, je m'assure qu'on a pris le temps de bien analyser la question, de proposer diverses actions possibles et d'évaluer les avantages et les inconvénients de ces différentes actions.	☐	☐	☐
13.7 En dirigeant la réunion comme animateur-participant, je porte grand soin à ne pas privilégier ceux et celles qui pensent comme moi.	☐	☐	☐
13.8 Je cherche à faire sentir aux participants que leurs idées sont mises à contribution dans la discussion.	☐	☐	☐
13.9 Sachant que le rappel du contenu des échanges incite à aller plus loin, je fais de brefs résumés ou synthèses des discussions.	☐	☐	☐
13.10 Au cours d'une réunion, j'attache de l'importance à me faire bien comprendre de tous les participants; de la même façon, je veille à ce que les propos de chaque participant soient bien interprétés; au besoin, je n'hésite pas à les reformuler.	☐	☐	☐
13.11 Je vérifie, à l'occasion, la qualité de mon style d'animation auprès de divers participants et, après chaque réunion, je me questionne sur la qualité de participation de chacun.	☐	☐	☐

	J'en tiens compte/je le fais	*Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse*	*Ça ne m'apparaît pas pertinent*
ÉNONCÉS PERMETTANT UNE APPRÉCIATION DE LA DIMENSION (suite)			
13.12 Je vois toujours à assurer un suivi à une décision prise en cours de réunion; j'informe par la suite les participants de cette réunion de la façon dont a été appliquée la décision.	☐	☐	☐

CONSTATATIONS AU SUJET DE LA DIMENSION

_____

_____

_____

_____

_____

PARTIE III

GUIDE POUR LA SYNTHÈSE DES CONSTATATIONS ET L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION PERSONNEL

Cette troisième étape vise à aider la directrice ou le directeur à établir un plan personnel de perfectionnement. Pour établir ce plan, on suggère, à l'aide des constatations faites et suite à l'analyse des deux sections qui précèdent, de formuler des objectifs de perfectionnement. Ces objectifs peuvent être très variés et toucher soit l'acquisition de connaissances et d'habiletés spécifiques, soit des attitudes ou des comportements plus généraux. On suggère cependant de les formuler d'une façon suffisamment précise pour qu'on puisse y associer des moyens qui permettent de les atteindre.

Une fois les objectifs de perfectionnement définis, il importe de distinguer les plus importants et ceux qui sont les plus faciles à atteindre. À cet égard, on doit identifier les moyens dont on dispose. Dans plusieurs cas, il peut être utile d'en discuter avec un ou une collègue. De telles discussions permettent souvent de constater que plusieurs se posent les mêmes questions. On peut ainsi être amené à élaborer un plan de perfectionnement pour l'ensemble des directrices et des directeurs d'école d'une commission scolaire, surtout s'il s'agit d'une petite équipe.

Une fois les objectifs et les moyens choisis, il reste à poser les gestes nécessaires. C'est peu dire mais beaucoup à faire! Il est important cependant que, suite à ces actions, l'on procède à une démarche d'objectivation pour évaluer ce que l'on visait. Une telle démarche permet de poursuivre ou de réajuster les décisions prises.

Afin de faciliter la réalisation de cette dernière étape dans son ensemble, on présente aux pages suivantes un tableau schématique qui en résume les principales caractéristiques. Le directeur ou la directrice d'école peut adapter ce schéma à ses besoins.

PLAN D'ACTION PERSONNEL DE PERFECTIONNEMENT(1)

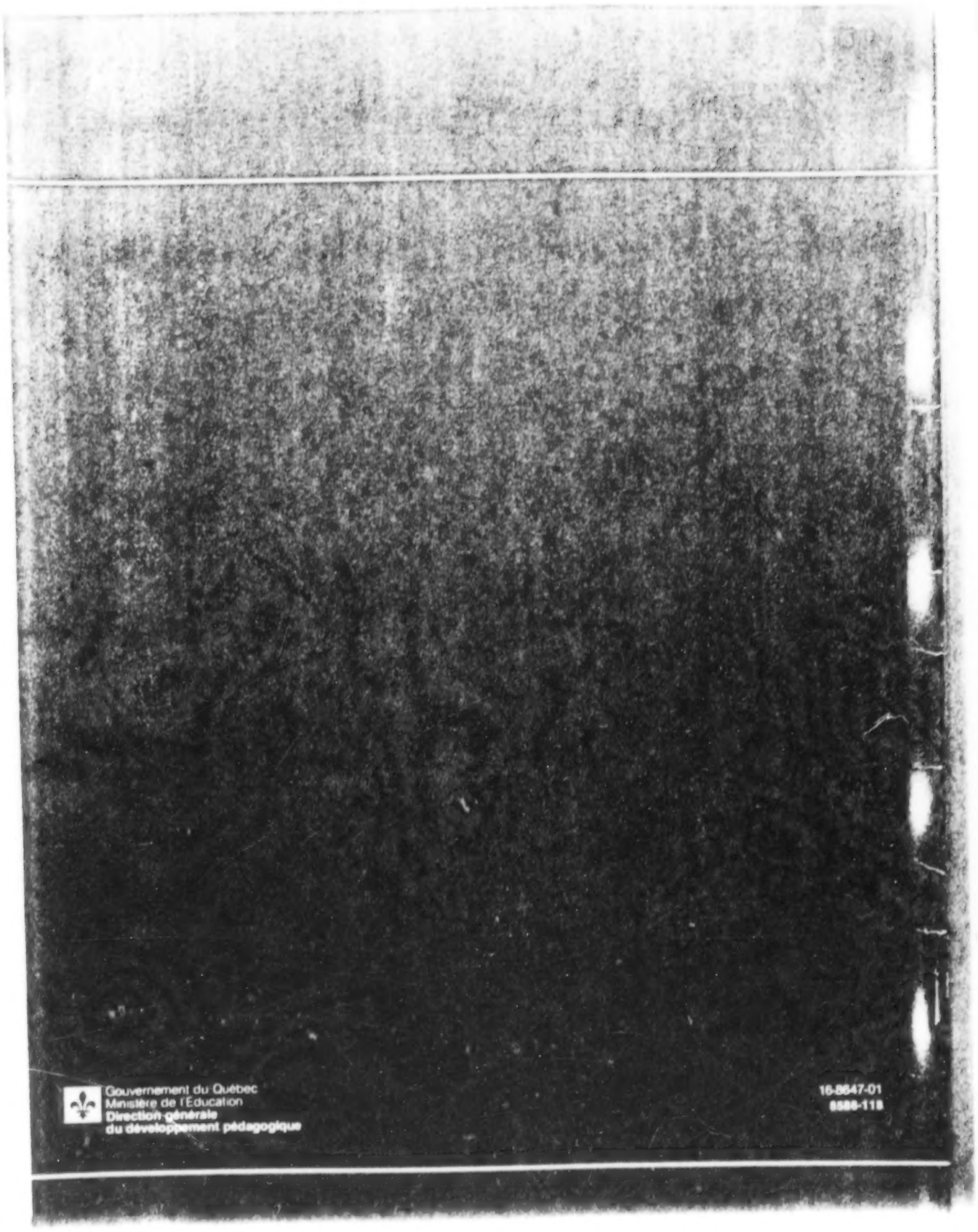
Objectifs de perfectionnement à dégager des constatations faites à chacune des dimensions	Ordre de priorité (1, 2...)	1 - Actions à entreprendre et moyens retenus		
		Moyens personnels	Moyens au niveau de l'école	Moyens extérieurs à l'école

(1) Suite à la page suivante

Date: _____

Objectifs de perfectionnement	2 - Evaluation des actions		
	Moyens personnels	Moyens au niveau de l'école	Moyens extérieurs à l'école

Date: _____


Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
du développement pédagogique
16-8647-01
8588-118